

# 效 绩 评 价 浅 议

北京航空航天大学 韦红梅 金如心

近年来,伴随着国际经济一体化的大潮,我国企业也在主动加快企业效绩评价指标体系的设置进程,不断吸收历史的和国外的经验,试图创建有中国特色的效绩评价方法。下面就中外有关效绩评价的发展历史及内容加以简述,并提出对我国企业效绩评价方法的改进建议。

## 一、西方企业效绩评价的发展过程

1.简单的成本效绩评价阶段。最早的企业经营效绩评价指标仅是成本,诸如每公里成本、每磅成本等,是伴随着商品货币经济的出现而产生的,带有显著的统计性质。19世纪末,市场经济进一步发展,原来以成本核算评价为主导的方法已不能满足资本家最大限度地提高生产效率以攫取利润的目的和要求,因为已有的成本核算是事后的分析计算,不利于控制。1911年,美国会计工作者哈瑞设计了最早的标准成本制度,实现了成本会计的改革。该办法实现了成本控制,可以大大地提高劳动生产率。标准成本制度标志着一种转变,即由被

通过实现财务业务一体化,企业可以做到信息流、物流、资金流同步生成,原由财务人员编制的凭证,都由计算机自动生成,大大减少了财务部门的重复劳动,在提高工作效率的同时减少了差错。同时,财务部门和其他部门都可以查明各条信息的来源和录入时间,做到责任分明。这样,企业集团的母公司不但可以在业务上实现对子公司的控制,而且可以在财务上实现对子公司的集中和实时管理,能够充分发挥企业集团的整体力量,实现企业集团整体利益的最大化。

目前,我国不少企业实施的ERP系统就能够实现财务业务一体化。ERP系统实现了企业内外资源优化配置,消除了生产经营过程中的无效劳动和资源浪费,实现了信息流、物流、资金流、价值流和业务流的有机集成。财务业务一体化给企业带来了巨大的经济效益,适应了企业经营的实际需要,必将成为我国企业集团财务管理重要的发展趋势。

## 三、财务服务中心将成为管理机构的未来组织形式

大型企业集团将其附属企业财务部门的一部分工作,甚至是大部分工作集中到一个中心统一处理,这个中心就叫财务服务中心。首先,由于财务服务中心将各个子公司财务部门工作中相同或相似并便于集中执行的工作程序汇总到一个中心,从企业集团整体角度来考虑,财务服务中心能大大节约企业在财务运作这一后台支持部门上的人数,同时节约了与人数相关的各项费用。其次,由于一个财务服务中心往往为若干个子公司服务,它也因此储存了所服务子公司的大量会计信息,这样母公司就可以很方便地获得关于子公司的信息,并利

动的事后反映转变为积极、主动的事前预算和事中控制,达到了对成本进行管理的目的。成本控制的情况即标准成本的执行情况和差异分析结果成为该时期评价企业经营效绩的主要指标。

2.财务指标效绩评价阶段。20世纪初,自由竞争过渡到了垄断竞争阶段,从事多种经营的综合性企业发展起来了,为进一步创新企业效绩评价指标体系提供了空间。这一时期,出现了至今还存在着一定影响力的杜邦公司。作为一个综合性生产经营的代表企业,杜邦公司的最高层管理者设计了多个重要的经营和预算指标,这其中持续时间最长也最为重要的指标就是投资报酬率(ROI)。投资报酬率为企业整体及其各部门的经营效绩提供了评价的依据。至此,综合的财务指标效绩评价体系形成了。

这一时期还必须提及的是亚历山大·沃尔在他的《信用晴雨表研究》及《财务报表比例分析》中提出的沃尔比例法。这种

用这些信息做出正确的决策。最后,由于许多财务工作由财务服务中心统一完成,减少了子公司发生错弊的可能性,加强了企业集团对子公司财务的集中管理,有利于实现企业集团整体利益的最大化。同时,财务服务中心还将承担财务知识中心的重任,成为企业集团财务工作的重要枢纽。

随着企业集团的发展以及经营环境的变化,财务服务中心在各跨国集团财务管理中的作用也显得越来越重要。SUN MICROSYSTEM公司是美国硅谷第二大公司,在全球有一百多个分支机构和控股公司。从1998年起,SUN MICROSYSTEM公司开始重组业务流程,调整管理制度,先后在纽约、伦敦和东京设立了三个财务服务中心,将世界各分支机构的部分财务业务(各子公司的总账、应付账款、差旅费、固定资产和现金管理)职能转到了财务服务中心,实现了分区域财务集中管理。2000年,该公司仅通过实行集中采购就降低成本费用5.5亿美元。

当然,财务服务中心对企业的信息化水平以及人员素质有着较高的要求。但是基于上述的诸多优点,财务服务中心在各个跨国集团中得以迅速发展。

我国企业集团随着经营规模的不断壮大和经营地域的不断扩展,其财务管理工作也会越来越复杂。同时,随着信息技术的高速发展和财务人员素质的不断提高,建立企业集团财务服务中心的客观条件也逐步具备,因此财务服务中心的建立及其功能的逐步完善必将成为我国企业集团财务管理的又一个重要的发展趋势。□

方法是采用7个财务比例,分别赋予不同的权重,确定出每项指标的标准比率,用实际比率与标准比率对比,计算出每项指标的得分。他的这种综合评价财务指标绩效的方法对我国企业绩效评价指标体系的发展有着重大影响。

20世纪80年代后,逐渐形成了以财务指标为主、非财务指标为补充的企业绩效评价指标体系。美国的许多企业,包括跨国公司已意识到过分强调短期财务指标是美国企业在与欧洲和日本企业竞争时处于不利地位的重要原因,于是它们把着眼点更多地转向企业长期竞争优势的形成和保持上,对管理者的补偿准备以是否实现了股东财富最大化为根据,而不是短期的财务指标绩效状况。由此,非财务指标在绩效评价中的作用越来越重要。

**3.企业绩效评价指标体系创新阶段。**20世纪90年代,随着世界经济的一体化,竞争在全球范围内加剧。企业要生存和发展,就必须有战略眼光和长远奋斗目标,而且为了实现企业的战略目标,必须形成和保持企业的核心竞争优势。企业战略性竞争优势即核心竞争优势的形成与保持是由多方面因素而不是单一因素决定的,那些影响企业战略经营成败的重要因素应在企业绩效评价指标体系中得到充分体现。卡普兰等研究的平衡计分卡,将财务指标与非财务指标有机地结合起来,在考虑了影响企业战略经营成败的主要因素的基础上建立了较科学的企业绩效评价指标体系。这一指标体系由财务层面、客户层面、流程层面以及内部学习层面的评价指标所组成,对企业经营绩效进行综合、全面的评价,为企业绩效评价指标体系的创新做出了重要贡献。

## 二、国内企业绩效评价的发展过程

**1.计划经济下的控制指标绩效评价阶段。**企业绩效评价概念的引入最初是在新中国成立以后,当时国家对整个国民经济实行严格的计划管理,由此形成了一套与计划管理相适应的国有企业财务管理体系。这一体系以资产管理、成本管理和利润管理为主要内容,一切以计划控制为中心,有固定资产产值率、定额流动资金周转率、可比产品成本率和全部产品总成本比计划总成本降低率、利润总额和利润率等指标。

**2.市场经济下财务指标绩效评价的完善阶段。**20世纪90年代后,计划经济逐步被市场经济所取代,原有较单一的企业绩效评价指标体系已完全不能适应市场经济对企业绩效评价的要求。1993年7月颁布实施的《企业财务通则》规定:企业绩效评价指标体系由8个指标组成,这8个指标分别为资产负债率、流动比率、速动比率、应收账款周转率、存货周转率、资本金利润率、销售利润率、成本费用利润率。《企业财务通则》的颁布实施有利于企业财务管理朝着科学化的方向发展,有利于政府及债权人对企业经营状况的评价。但该套企业绩效评价指标体系仍然带有计划经济体制的痕迹,不能很好地适应我国经济体制改革深化和政府职能转变的需要。

**3.多层次、多方位的企业绩效评价指标体系构建阶段。**在市场竞争主体更加平等以及一些国有企业不再受国家行政保护的前提条件下,为了有效地对企业的经营业绩进行科学评价,财政部等四部委于1999年6月1日联合印发了《国有资本金绩效评价规则》及《国有资本金绩效评价操作细则》,旨在对国有企业的业绩评价进行重新规范,重点是评价企业的资本效

益状况、资产经营状况、偿债能力状况和发展能力状况,以全面反映企业的生产经营状况和经营者的业绩。对这四项内容的评价有基本指标、修正指标和专家评议指标三个层次,2002年又重新对个别指标进行了修订,初步形成了财务指标与非财务指标相结合的企业绩效评价指标体系。

## 三、对我国企业绩效评价体系的改进建议

**1.评价方法缺少实用性。**虽然2002年开始在国有非涉密军工企业全面引入中介机构审计制度,但中介机构审计仅对企业资产及经营状况进行审计,并不对企业绩效完成情况进行确认。同时,作为代表国家管理国有企业的国有资产监督管理委员会也没有对国有企业是否执行国有资本金绩效评价进行监督,导致国有企业忽略了该套指标存在的作用。

**2.适应国有企业新制度的要求调整部分指标设置。**国家对国有企业的关注力度在加大,如2003年成立了国有资产监督管理委员会,2004年又进行了全面的清产核资工作。笔者建议,借执行新制度之机对原有企业绩效评价指标体系进行修订,减少绩效评价设置的层次,按照重要性原则删减多余指标,尽量设置简单直观的绩效考核框架。

**3.绩效评价限定的范围是国有企业,缺乏广泛的可比性。**在市场经济条件下,国有企业已越来越少受到特殊国有政策的保护,因此应该将其与外资、合资、民营企业放在同一条件下进行比较。如果限定范围太窄,将失去可比性。这是因为,仅限定国有企业使用该套指标,将无法迅速发现指标设置的不合理之处,因为国有企业往往会对考核指标进行艺术处理和加工,使大量财务指标失去原有的真实面目。

**4.增加非财务指标,导入平衡计分卡评价模式。**原有的绩效评价基于财务指标的体现,而财务指标多数反映的是有形资产的价值及价值创造能力。在当今信息化经济条件下,一个强大的企业往往是靠大量无形资产创造价值的,如企业与客户的关系、企业自身业务流程、企业员工的素质等,而这些是财务指标无法体现的。

平衡计分卡则包含四个角度,即财务、客户、业务流程以及学习与成长,通过这四个方面的协调及相互影响,能引导企业管理层对企业发展战略作全方位的思考,确保日常业务运作与企业远景和经营战略保持一致。平衡计分卡运用之关键在于,企业必须先有明确的经营策略及竞争优势,再将其转化为可有效沟通的策略目标以及可以衡量的绩效指标。目前,我国应借企业绩效评价指标体系重新修订的契机,建立一套能引导企业将绩效评价与企业远景相结合的指标体系。□

